RES POL

RAPID EXPERT SUPPORT FOR CULTURE AND MEDIA POLICIES IN UKRAINE

Загальна інформація

Швидка експертна підтримка політики у сфері культури та медіа в Україні фінансується Європейським Союзом. Партнер з впровадження — Центр Регіональний Розвиток агенції економічного розвитку PPV.

Мета та цілі:

- Мета — посилити лідерську роль МКСК у повоєнному відновленні у ключових сферах
- Ціль 1 — підвищити **інституційну готовність МКСК та агенцій МКСК** скеровувати процес інтеграції України в ЄС
- Ціль 2 — посилити **функціональні здатності МКСК** у розробці політик

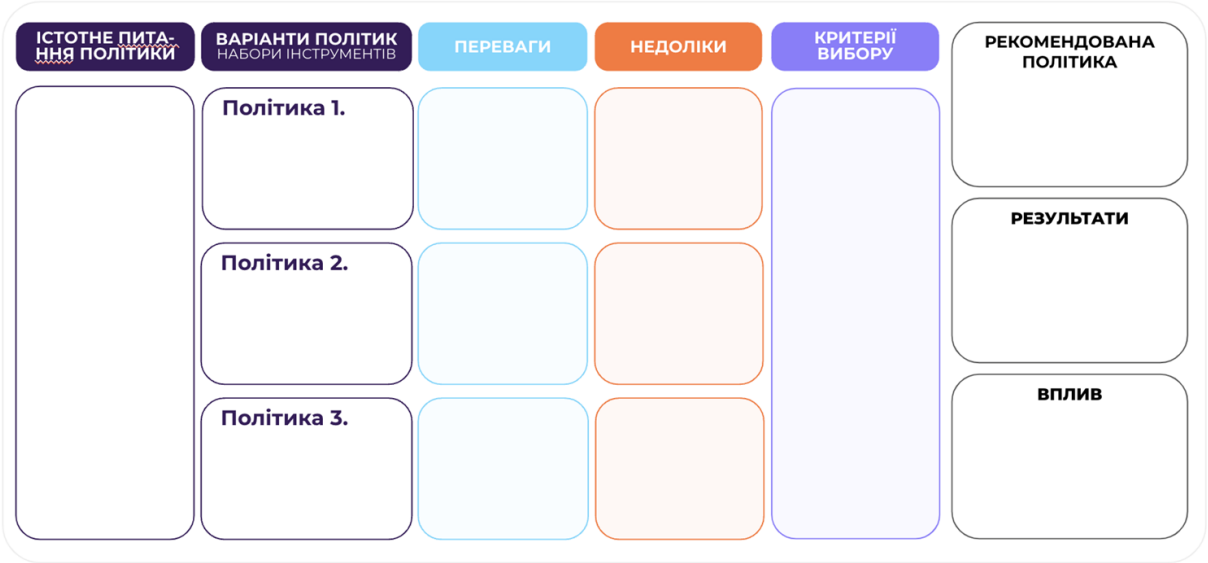
Продукти — **67 матеріалів**.

Тривалість — **19 місяців** (січень 2024 - липень 2025)

До обговорень культурних політик у проєкті RES-POL запрошують ключових експертів у фокусних темах, **широке коло** дієвців культури та заінтересованих осіб.

Методологія проєкту

ВИБІР ПОЛІТИКИ

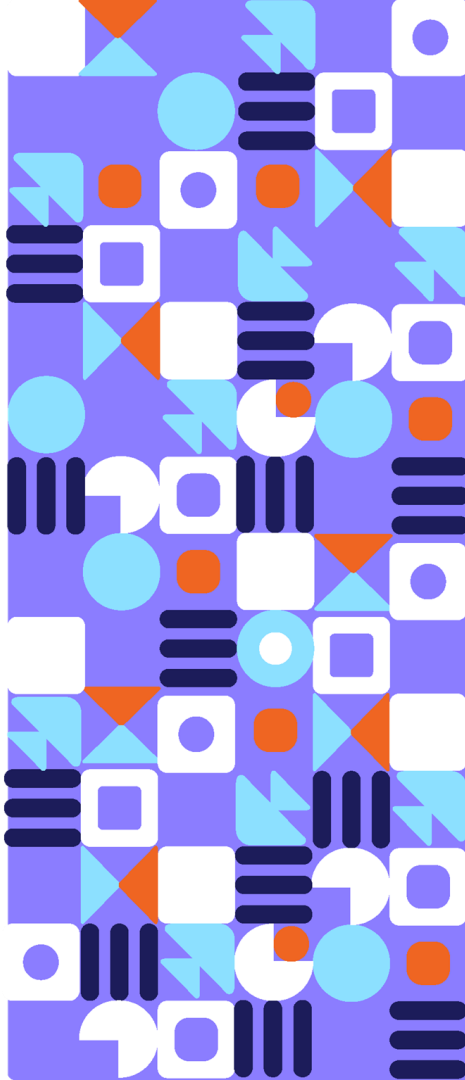


Фінансується Європейським Союзом

Цей матеріал розроблено Центром "Регіональний Розвиток" агенції економічного розвитку PPV у межах проєкту RES-POL — Rapid Expert Support for Culture and Media Policies in Ukraine (Швидка експертна підтримка політики у сфері культури та медіа в Україні), який фінансує Європейський Союз.

Сектори

- Культурна спадщина
- Мистецтво і культура
- Креативні індустрії
- Медіа



Культурна спадщина

1. Рухома спадщина (колекції, зібрання, фонди)
2. Нерухома спадщина (споруди, пам'ятники, комплекси, міські ландшафти)
3. Нематеріальна спадщина
4. Пам’ять та ідентичність
5. Спадщина, не підпорядкована МКСК

Мистецтво і культура

1. Візуальне мистецтво
2. Сценічне мистецтво
3. Література
4. Бібліотеки
5. Аудіальне мистецтво

Креативні індустрії

1. Книговидання та книгорозповсюдження
2. Анімація, розроблення відеоігор (gamedev), тривимірна комп'ютерна графіка (CGI), візуальні ефекти (VFX)
3. Музичний бізнес
4. Креативні хаби та простори
5. Дизайн
6. Креативні агенції
7. Народні художні промисли
8. Мода

Медіа

1. Державні та місцеві публічні медіа
2. Суспільні медіа
3. Друковані медіа та онлайн-медіа
4. Комерційні аудіальні та аудіовізуальні медіа (телеканали, радіостанції, OTT-сервіси)
5. Інституційна та регуляторна інфраструктура роботи медіа та захисту журналістів
6. Медіаграмотність та інформаційна стійкість (вкл. інфлюенсерів)

Істотні питання політики (згори-вниз)

1. **Роль держави у** повоєнному **відновленні медіа** індустрій в Україні.
2. **Посилення національної ідентичності**, вкл. меморіалізацію сучасної історії та подолання наслідків колоніального та тоталітарного минулого.
3. **Громади та культурна спадщина**: види, формати та обсяги підтримки потрібні громадам для ефективного використання культурної спадщини (передовсім нерухомої) для повоєнного відновлення.
4. Роль культури та **мистецтва у повоєнному відновленні**.
5. Правова база та операційна модель для забезпечення **спільної діяльності** у сфері мистецтв між гравцями **державного та приватного сектору.**
6. Конкурентна **оплата праці** у культурі, мистецтві та культурній спадщині.
7. **Ефективність державних підприємств** у сфері культури.
8. Реформи моделей та системи **фінансування культурних послуг** в умовах децентралізації.
9. Операційні моделі розширення **доступу до фінансування** для операторів **креативних індустрій**.
10. Поглиблення **інтеграції з ЄС** та країнами-членами ЄС у сфері розробки та впровадження культурної політики.

Перелік істотних питань політики, визначений разом з МКІП (березень 2023)

Продукти проєкту

1. **Базові звіти** (аналіз проблеми), стратегічні брифи (пропозиції політики), секторальні стратегії (рекомендовані політики з механікою впровадження) та операційні програми (фінансування) для 4 секторів - медіа, культура і мистецтво, культурна спадщина, креативні індустрії.
2. **Базові звіти** (аналіз проблеми) та стратегічні брифи (пропозиції політики) з 10 істотних питань політики.
3. **Оцінка програм -** єПідтримка (2020-2021) та грантів інституційної підтримки УКФ та УІК.
4. **Оцінка здатностей** з впровадження політик МКСК та 4 агенцій МКСК.
5. **Аналіз** впровадження операційних програм фінансування культури в ЄС та рекомендації щодо механіки запровадження операційних програм в Україні.
6. **План заходів МКСК**, плани впровадження секторальних стратегій, операційних програм, технічне завдання для Офісу підтримки реформ МКСК.
7. **Пропозиції змін** до 5 НПА, концепції пілотних інтервенцій для 4 секторів.
8. **Соціологічні дослідження** (медіа та культурна спадщина).
9. **Цикл відео** про культурну політику.

Поступ проєкту

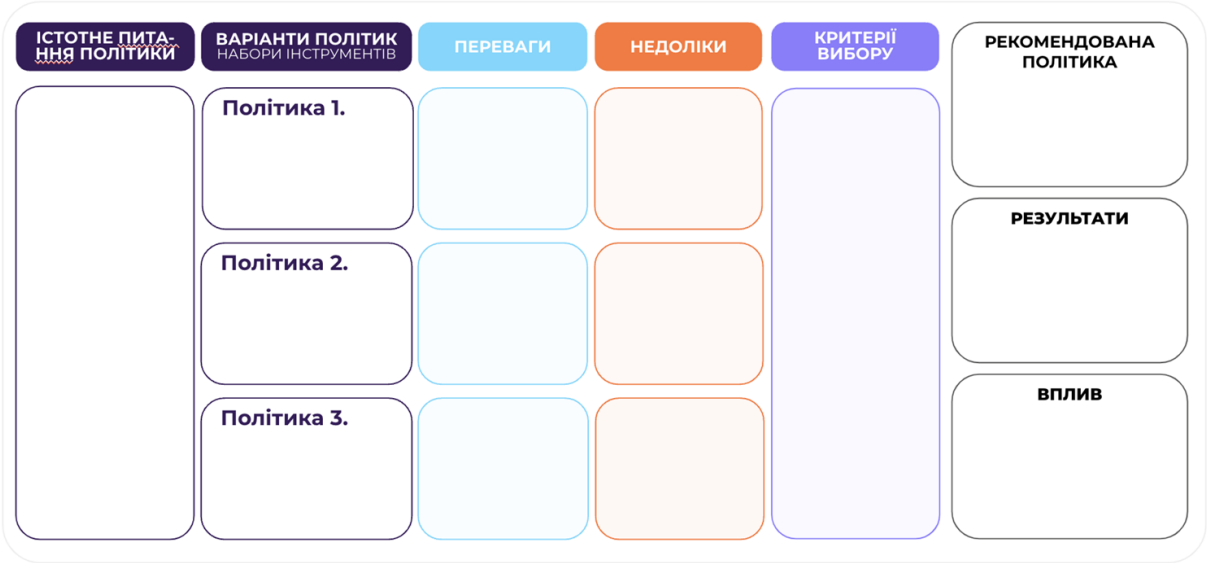
- **Аналіз істотних питань політики** (3 сектори, 16 підсекторів)
- **Базові звіти** (3 секторальні, 9 істотних питань згори-вниз)
- **Базові звіти** (9 істотних питань згори-вниз)
- **Стратегічні брифи** (3 секторальні)
- **Стратегічні брифи** (9 істотних питань згори-вниз)
- **Концепції та дорожні карти реформ**
- **Нормативно-правові акти**
- **Пілотні ініціативи**

Не включає сектор Медіа

Розробка політик

Методологія проєкту

ВИБІР ПОЛІТИКИ



Фінансується Європейським Союзом

Цей матеріал розроблено Центром "Регіональний Розвиток" агенції економічного розвитку PPV у межах проєкту RES-POL — Rapid Expert Support for Culture and Media Policies in Ukraine (Швидка експертна підтримка політики у сфері культури та медіа в Україні), який фінансує Європейський Союз.

Ключові реформи (політики держави)

1

Триєдина реформа мережі закладів культури

(1) Лібералізація діяльності
(2) Зміна фінансування
(3) Розширення типів

Адаптивні осередки культури у громадах

Інвентаризація стану та оцінка потреб у модернізації об'єктів інфраструктури культури

Доступ до культурних послуг у громадах

Інституційне фінансування (реформа інституційного фінансування та принципів господарювання)

2

Український фонд культурної спадщини (УФКС)

+ Адаптивна реставрація
+ Сховища
+ Консервація

Міжсекторні моделі адаптивного відновлення та модернізації

Адаптивне відновлення осередків культури на деокупованих територіях

Сховища та евакуація

3

Розширення програм та обсягу фінансування Українського культурного фонду (УКФ)

+ Фокус на вирішення істотних питань політики

Український культурний продукт український культурний контент

"Програми масового навернення"

Комеморація та практики пам'яті

Краєзнавство - освітні програми

Збереження громад - програми для вимушено переміщених громад

Переосмислення та деколонізація спадщини

Молода спадщина - виставки

Мистецтво і культура.
Створення актуального мистецького продукту.

Відсутність системних інвестицій у створення актуального культурного продукту

Політика 1. Збільшення кількості програм підтримки індивідуальної мистецької діяльності.

Політика 2. Спрямування надходжень від лотерейного бізнесу як додаткового джерела фінансування.

Політика 3. Створення реєстру індивідуальних митців.

Політика 4. Комісування мистецьких творів.

Партисипативне комісування
розробка методологічних рекомендацій, інформаційна кампанія щодо інструменту комісування, навчальні заходи з метою підвищення обізнаності та компетенцій митців і замовників.

Культурна спадщина.
Нерухома спадщина.

Відсутність дієвих фінансових інструментів збереження та відновлення культурної спадщини

Політика 1. Український фонд культурної спадщини.

Політика 2. Велика реставрація.

Політика 3. Приватні кошти.

Політика 4. Приватизація.

Український фонд культурної спадщини

Створення Українського фонду культурної спадщини як інструмента фінансування відновлення й розвитку культурної спадщини.

Креативні індустрії.
Втрата і відтік людського капіталу.

Втрата і відтік людського капіталу
Мобілізація
Міграція
Рівень доходів
Зменшення і зупинка ринків
Депресія та вигорання
Прекарність індустрій

Політика 1 Втримування людського капіталу

1. Бронювання від мобілізації критично важливих фахівців.
2. Робота за фахом в Силах оборони України.
3. Уможливлення роботи українських фахівчинь за кордоном як ФОПів з податковим резиденством України.
4. Формування та посилення Мережі українських професіоналів креативних індустрій (УПКІ) за кордоном.
5. Програми професійного залучення українських фахівців за кордоном до роботи в українських компаніях..

Політика 2. Залучення людського капіталу.

1. Мережа кар'єрних консультантів при молодіжних центрах та громадських установах молодіжного профілю..
2. Ваучерна програма для найму початківців та їх менторства для професій з особливим браком персоналу (проєкти МТД).
3. Програми перекваліфікації та працевлаштування (навчання, менторство, інтеграція на робоче місце) у рамках проєктів та програм EU4Business, EU4Skills тощо.
4. Інформаційно-просвтіницькі кампанії - спільні проєкти ринку та МКСК

Політика 3. Підвищення ефективності ринків.

1. Формування майданчиків для пошуку підрядників державними грантодавцями
2. Створення та просування колекцій інформаційних ресурсів для пошуку підрядників для проектної роботи.
3. Створення сервісу-агрегатора проєктної роботи у креативних індустріях.
4. Обсерваторія попиту на фахівців у креативних індустріях (сигнальна функція).

Створення сервісу-агрегатора проєктної роботи у креативних індустріях формування спільної бази оголошень про пошук підрядників для виконання проєктної роботи різними операторами ринку роботи.

Політики RES-POL у стратегії культури

- створення Українського фонду культурної спадщини;
- запровадження професії косерватора;
- цілісна реформа закладів культури (підсилення локальних і національних культурних ініціатив шляхом фінансування індивідуальної мистецької діяльності, інституційного та проєктного фінансування та підтримки партнерств; формати фінансування програм та механізмів підтримки індивідуальної мистецької діяльності);
- деколонізація, подолання імперських наративів та практик замовчування в культурі;
- формування системи збереження та зміцнення локальної ідентичності, культурного розмаїття, згуртування та інтеграції у національний культурний простір (міжсекторні партнерства та діалогові формати щодо локальної ідентичності);
- створення умов для доступу до інструментів фінансування для розвитку креативних індустрій;
- перезавантаження системи колективного управління (музичний сектор);
- запровадження регулярної оцінки впливу програм державних інституцій фінансування у сфері культури;
- .....

Стратегія культури - https://cutt.ly/culture-strategy-ukraine-2030

FB RES-POL

Матеріали проєкту

Цілісна реформа

мережі закладів культури

Цілісна реформа мережі закладів культури v.1.0

1 Реформа операційної діяльності

Лібералізація діяльності
Спрощення отримання доходів
Свобода визначення штатного розпису та встановлення зарплат
Прозорість, підзвітність, відповідальність

Організаційно-правова форма
Можливість комерційних доходів
Статус неприбутковості
Можливість фінансування з державного та місцевих бюджетів

Культурні послуги
Типологія культурних послуг
Базові культурні послуги
Доступ до надання культурних послуг

2 Реформа системи фінансування

Інституційні гранти
Базове інституційне фінансування
Середньостроковість - 2-3 роки
Конкурсні умови
Відкритість для всіх (ГО, БО, ТОВ ..)

Проєктне фінансування
Програма підвищення інституційної спроможності (УКФ)
Культурні проєкти (УКФ) - контент, продукт, взаємодія

Фінансування культурних послуг
Обов'язковий пакет культ послуг
Культурні послуги на вибір громад
Конкурси на надання культурних послуг у громадах (гранти)
Комунікація держ підтримки

3 Інституційна реформа

Мережа інституцій культури та креативних індустрій
Громадська спілка
Відкритий реєстр членів
Саморегулювання - оцінка ефективності
Поширення кращих практик
Мережування

Типологія інституцій
Різні формати інституцій (типи)
Критерії форматів
Свобода самоідентифікації інституцій

Форми власності
Інституції різних форм власності у мережі

Структура реформи v.1.2.

1. Ключові проблеми
2. Філософія реформи
3. Дизайн системи
4. Приклади застосування
5. Дорожня карта
6. Відкриті питання
7. Рішення проблем
8. Міжвідомча координація

Структура реформи v.1.2.

1. Ключові проблеми
2. Філософія реформи
3. Дизайн системи
4. Приклади застосування
5. Дорожня карта
6. Відкриті питання
7. Рішення проблем
8. Міжвідомча координація

Системні проблеми.

Держава	Громада
Низький пріоритет у державній політиці	Низький авторитет і вплив
Культура не інтегрована в систему національної безпеки	Несприйняття суспільством цінності власної спадщини
Несистемне законодавство (відсутність єдиної термінології, зарегульованість і недорегульованість)	Низька автономія
Нестача людського капіталу	

Ключові проблеми (1/3)

Погляд людей у сфері

1. Брак управлінської свободи у формування команд, розпорядженні коштами тощо.
2. Низька оплата праці, відсутність підтримки (недержавні).
3. Брак можливостей для підвищення кваліфікації: відсутні ресурси на стажування, обміну досвідом.
4. Радянські принципи доступу до фінансування (утримання закладів). Недостатня ефективність та доступність інструментів підтримки та фінансування операторів культури.
5. Інфраструктура “для своїх”.
6. Сприйняття як розваги та “дешевості” культури.
7. Брак кадрів (грантрайтери, комунікаційники тощо).

Ключові проблеми (2/3)

Погляд держави та громад

1. Радянська система управління - легкість апропріації під час окупації територій.
2. Неспроможність утримання закладів в т.ч відповідно до сучасних вимог (інклюзія, укриття, низькі темпи цифровізації колекцій тощо)
3. Фрустрація від непопулярних рішень (закриття закладів, скорочення фінансування, незадоволення громадян).
4. Складність оцінки ефективності витрачання публічних коштів.
5. Розмита відповідальність за управління (хто має евакуювати, хто відповідає за бібліотеку) - вигідно не нести відповідальність.
6. Брак спеціалістів із сучасними компетенціями.
7. Привласнення спадщини РФ: домінування російського наративу в міжнародному дискурсі.

Ключові проблеми (3/3)

Погляд громадян

1. Втрата доступу до просторів культури (немає куди піти).
2. Неактуальність культурної пропозиції. Нав'язаний доступ до певних культурних послуг та продуктів - обмежена пропозиція.
3. Немає розуміння куди йдуть гроші (платимо, але дотаційні).

Погляд бізнесу

1. [креативні бізнеси] Відчуття неприналежності до системи і бажання відмежованості (не зв'язуватися з державою чи громадою).
2. [бізнес загалом] Немає факторів мотивації долучатися до підтримки сфери.
3. [бізнес загалом] Споживацьке ставлення до бізнесу з боку сфери (виключно як кошти без впливу на рішення).

Структура реформи v.1.2.

Ключові проблеми
Філософія реформи
3. Дизайн системи
4. Приклади застосування
5. Дорожня карта
6. Відкриті питання
7. Рішення проблем
8. Міжвідомча координація

Філософія цілісної реформи

- Забезпечення культурної пропозиції замість утримання закладів
  - культурна пропозиція - не лише культурний продукт (готовий до споживання), але й доступ до можливостей творення культури самостійно
  - не обов'язок споживати "базовий набір культурних послуг"
- Убезпечення спроможностей через підтримку ефективності
  - культурна пропозиція формується за умов спроможності її забезпечити (людський капітал, фінанси, стратегія)
  - витрати коштів на культуру з огляду на ефективність інституцій
  - довгостроковий горизонт планування
- Відкритий доступ до культури
  - рівні умови доступу до інфраструктури
  - простори для творення культури у громадах
  - Формування єдиного інституційного простору культури та креативних індустрій (пом'якшення розриву у сприйнятті державного і недержавного секторів)

Структура реформи v.1.2.

Ключові проблеми
Філософія реформи
Дизайн системи

4. Приклади застосування
5. Дорожня карта
6. Відкриті питання
7. Рішення проблем
8. Міжвідомча координація

Компоненти реформи

1. Нова організаційно-правова форма.
2. Інституційна прозорість та підзвітність.
3. Базове, інституційне, програмне та проєктне фінансування.
4. Заохочення нових моделей інституційної взаємодії.
5. Оновлення системи статусів.
6. Регулювання доступу до культурних послуг та доступу до культурної інфраструктури.
7. Нові принципи мережі інституцій культури та креативних індустрій.
8. Нові підходи до оцінки ефективності системи.
9. Підтримка трансформації та індивідуальні траєкторії реформування.

Компоненти реформи

1. ОПФ.
2. ІНСТИТУЦІЙНА ПРОЗОРІСТЬ.
3. ФІНАНСУВАННЯ.
4. МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ.
5. СТАТУСИ.
6. РЕГУЛЮВАННЯ ДОСТУПУ.
7. МЕРЕЖА ІНСТИТУЦІЙ.
8. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ.
9. ПІДТРИМКА ТРАНСФОРМАЦІЇ.

К1. Нова організаційно-правова форма (1/2).

Некомерційне товариство

- Засновником може бути не лише держава, територіальна громада, але і **особи приватного права** + внесення майна (право користування) в статутний капітал
- Має **незалежний орган(и) управління** (конкурси на посаду керівника, наглядові ради)
- **Некомерційний статус** та статус неприбутковості
- Фінансування здійснюється через **рахунки в різних установах банків**
- **Фінансування** може здійснюватись одночасно **з бюджетів різних рівнів**

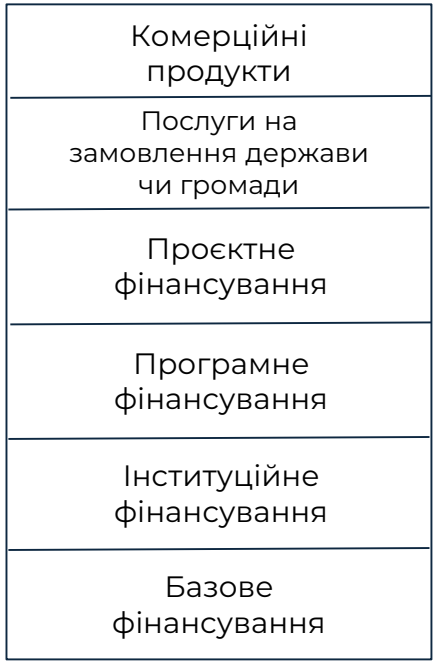
К1. Нова організаційно-правова форма (2/2).

- Інституція має повноваження **надавати фінансову підтримку у формі грантів** для реалізації культурних проєктів
- **Штатний розпис формується самостійно** на підставі внутрішніх політик, тарифні сітки не застосовуються
- **Здійснює господарську діяльність,** що передбачає можливість виникнення фінансових зобов'язань, настання стану неплатоспроможності тощо
- **Публічне розкриття звітності,** проведення аудиту та забезпечення відповідності діяльності затвердженій стратегії інституції.

К2. Інституційна прозорість і підзвітність.

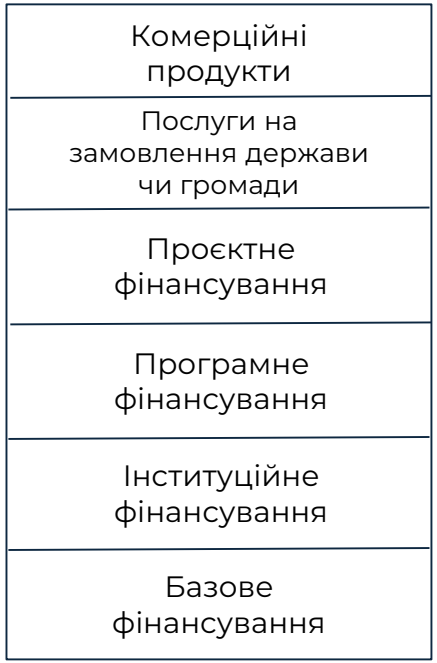
- **Наявність стратегії** з ключовими показниками ефективності.
- **Конкурсні засади** обрання директорів інституцій.
- **Наглядові ради** (встановлення критеріїв, відповідно до яких утворення наглядової ради є обов'язковим) та інші форми підзвітності.
- Публічне **розкриття ключової інформації** про власність, конкурси, стратегії, керівні органи тощо, **звітності** (відкритий реєстр інституцій культури).
- Періодична незалежна зовнішня **оцінка діяльності** (ефективність).
- **Фінансові аудити** (обов'язковість для інституцій з певним валовим доходом). Обмеження дублюючих функцій Держаудитслужби.

К3. Базове, інституційне, програмне та проєктне фінансування. (1/2)



- Різні формати та рівні формування бюджетів
  - Фінансування залежить від стратегії інституції
  - Більшість форматів фінансування - конкурсні
  - Більшість форматів відкриті для всіх інституцій
  - Фінансова успішність - заохочується
- Базове фінансування
  - Держава фінансує державні фонди (н-д музейний)
  - Держава фінансує те, що хоче убезпечити (важливі для держави функції або спроможності)
  - Фінансування інституцій відповідного статусу (національний, регіональний, місцевий)
- Інституційне фінансування
  - Гранти інституційної підтримки (від 1 року до 5 років)
  - Конкурсні умови, можливість виключно 1 гранту на період
  - Можливість скерування на ендавменти
  - Критерії: прозорість, стратегія, співфінансування тощо.
  - Можливість інституційного фінансування регіональному рівні та рівні територіальних громад (фонди культури)

К3. Базове, інституційне, програмне та проєктне фінансування. (2/2)



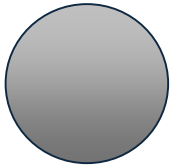
- Програмне фінансування
  - Цільові програми (державні, обласні, місцеві) на відповідні періоди (період планування регіонального розвитку)
  - Фінансування діяльності, що відповідає цілям відповідних стратегій (державної, обласної, громади) (платіть за те, що ви хочете - системні зміни, цілі стратегії культури тощо)
  - Довший період, конкурсні умови
- Проєктне фінансування
  - Український культурний фонд
  - Фонди культури регіональні та місцеві (нова ОПФ)
- Послуги на замовлення держави чи громади
  - Закупівля послуг (роздріб) відповідно до інструкцій, затверджених стратегічним закупівельником (К4.)
  - Закупівля послуг державою або громадою на виконання стратегічних завдань (скасування субвенції)
  - Обсяги закупівель залежать від фінансової спроможності
  - Короткий період
- Комерційні продукти
  - Послуги (квитки, оренда ..) та товари (мерч, кава ...)

К4. Заохочення нових моделей інституційної взаємодії.

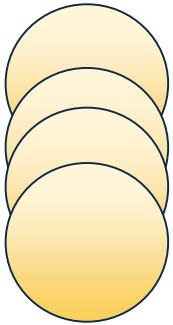
- Можливість розведення інституції культури та оператора майна (**модель decoupling**), де це доцільно (н-д центри надання культурних послуг).
- Укрупнення адміністративних і технічних організацій, створення **експлуатаційних організацій**.
- Можливість **діяльності інституції культури у приватному приміщенні.**
- Розширення та спрощення форматів **державно-приватного партнерства** (рішення наглядової ради, використання права користування майном).
- [Нова ОПФ] Можливість ведення господарської діяльності (комерційні послуги) - нові формати та моделі.
- [Фінансування] Заохочення співфінансування на всіх рівнях (залучення меценатів, спонсорів, донорів).
- [Реєстр] Розширення типів інституцій культури та креативних індустрій (самоідентифікація у реєстрі) - множинність типів інституцій без жорсткої класифікації.

К4. Заохочення нових моделей інституційної взаємодії. Decoupling.

Оператор майна



Оператори діяльності



- Принцип розведення (decoupling)
  - Власник майна визначає оператора майна на конкурсній основі (5 років).
  - Оператор майна відповідає за підтримку стану та модернізацію майна, виконання умов договору на операторство та ефективність використання майна.
  - Оператор майна відповідає за залучення операторів діяльності (інституцій культури та креативних індустрій).
  - Оператор майна може бути інституцією культури (реєстр) та отримувати базове та інституційне фінансування.
- Формування ринків
  - Оператор майна може управляти (оперувати) кількома об’єктами інфраструктури (формування ринку операторів культурної інфраструктури).
  - Інституції культури (оператори діяльності) можуть здійснювати діяльність на базі різних об’єктів культурної інфраструктури, - брати участь у конкурсах різних операторів майна - заходити як якірні оператори або оператори другого кола. Формування ринку спроможних національних або регіональних операторів діяльності.

К4. Заохочення нових моделей інституційної взаємодії. Архітектура державних інституцій.

Державне агентство підтримки культури

- Інституційна підтримка
  - Проведення грантових конкурсів інституційної підтримки
  - Фінансування інституцій культури та креативних індустрій (інституційна, програмне)
- Стратегічний закупівельник
  - Має експертизу для здійснення закупівель відповідно до потреб і стратегічних документів (пріоритетні для держави цілі) - розпорядник коштів бюджетних програм.
  - Прозорість конкурсів на операторство
  - Ведення реєстру операторів культурної діяльності
- Медіація доступу до інфраструктури
- Підтримка впровадження реформи

Секторальні та підсекторальні інституції

- Державне агентство культурної спадщини
- Державна інспекція культурної спадщини
- Секторальні інститути (книги, кино, перформативне мистецтво, дизайн тощо)

К5. Оновлення системи статусів.

- **Статус інституції культури та креативних індустрій** - внесення в реєстр (К7.)
- Національний, регіональний або локальний **визначний статус інституції** має відображатися **окремим рядком у відповідному бюджеті (**базове фінансування).
- Тип стасусів, побудований на **убезпеченні спроможностей**
  - Критично важливі інституції (для секторів, для ринків, для певних компетентностей)
  - Інституції, які формують навколо себе екосистеми
- **Перегляд існуючих статусів** та відповідних пільг.
- **Розмежування відповідальностей**
  - Чіткість повноважень - держава, громада, інституція, керівник
  - Чіткість відповідальності за певні функції (фінансування, надання доступу тощо)

К6. Регулювання доступу до послуг та доступу до інфраструктури.

Три ключових показники, які регулює держава.

1. Громади - мати **певну площу інфраструктури з відкритим доступом.**
    - Кв. м. на фактичну кількість населення.
    - Прийнятність різних типів інфраструктури.
2. Громади - **певний % на фінансування** культури та креативних індустрій.
    - % від загального бюджету громади (не лише бюджет розвитку).
    - Базове, інституційне, програмне та проєктне фінансування з бюджету громади.
3. **Відкритий доступ до інфраструктури**
    - Доступність та **рівність умов** доступу до інфраструктури для усіх інституцій культури та креативних індустрій.
    - Відповідність діяльності цільовому призначенню (за умов декаплінгу).

Методи регулювання

1. Інформування - **щорічний огляд стану** культури та креативних індустрій (К8.)
2. Програма **фінансування інфраструктури** - програма ПІП (публічні інвестиційні проєкти).
3. **Штрафи** громадам та інституціям культури та креативних індустрій.
4. Механізм **медіації** щодо доступу до інфраструктури (особливо національний рівень).

К7. Нові принципи мережі.

Мережа інституцій культури та креативних індустрій

- **Реєстр інституцій культури та креативних індустрій**
  - Зведення ключової інформації про діяльність інституцій.
  - Самоідентифікація типів інституцій (музей, креативний хаб тощо).
  - Інтеграція з базами фондів та програмами фінансування.
  - Відкритий доступ.
- **Публічне фінансування виключно інституцій з реєстру**
- **Державні платформи взаємодії з ключовими секторальними мережами**
  - Діалогові платформи для національних мереж (музеї, театри, креативні хаби тощо)
  - Вплив на фінансування та координація діяльності (держава - інституції)
- **Державна програма підтримки мережування**
  - Програмне фінансування (конкурси) для переливу та розвитку компетентностей
  - Фокус виключно на інституційній спроможності (проєкти - інше)
  - Освітні, менторські програми, управлінські резиденції тощо.
  - Формування та підтримка спроможності горизонтальних мереж (асоціації, спілки, об’єднання)

К8. Нові підходи до оцінки ефективності системи.

- **Система**
  - Культурна пропозиція (некомерційна і комерційна)
  - Залученість до творення культури (споживання та виробництво)
  - Культура та мистецтво, спадщина, креативні індустрії, медіа
  - Рівень держави та громад, закордонне українство
- **Регулярна соціологія**
  - Соціологічне дослідження УЦКД щотрироки - “інформація від споживачів” - реальні відвідування, реальне споживання.
  - Споживання та участь у культурі
  - Регіональне та локальне охоплення.
- **Щорічний огляд стану культури та креативних індустрій** (УЦКД)
  - Стан інституцій
  - Ефективність використання інфраструктури
  - Убезпечення спроможностей (загрожені спроможні інституції, брак спроможностей у секторах та підсекторах)
  - Рівень вирішення проблем та рекомендації (фінансування, регулювання, інституції - реформування, ліквідація, створення).

К9. Підтримка трансформації та індивідуальні траєкторії реформування.

- **Індивідуальні траєкторії реформування**
  - Доцільність розведення (декаплінг, оператор майна та інституції культури)
  - Трансформація у нову організаційну-правову форму
  - Формування нової архітектури системи (інституції, фінансування) на регіональному та локальному рівнях.
- **Методична підтримка** (підтримана лібералізація, лагідна депатерналізація)
  - Приклади форматів діяльності, рівнів оплат, типів програм тощо.
  - Можливість самостійно визначати штатний розпис та впроваджувати власні моделі визначення оплати праці. Тарифна сітка - орієнтир, а не уніфікація підходів до оплати праці в галузі. Можливість застосування колективних договорів.
- **Підтримка цілісної реформи**
  - Офіс підтримки реформи на базі Агентства підтримки культури (МКСК)
  - Офіси підтримки реформ на обласному рівні (або трансрегіональному)
  - Регіональні та локальні проєкти підтримки цілісної реформи

Компоненти реформи

1. ОПФ.
2. ІНСТИТУЦІЙНА ПРОЗОРІСТЬ.
3. ФІНАНСУВАННЯ.
4. МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ.
5. СТАТУСИ.
6. РЕГУЛЮВАННЯ ДОСТУПУ.
7. МЕРЕЖА ІНСТИТУЦІЙ.
8. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ.
9. ПІДТРИМКА ТРАНСФОРМАЦІЇ.

Структура реформи v.1.2.

Ключові проблеми
Філософія реформи
Дизайн системи
Приклади застосування

5. Дорожня карта
6. Відкриті питання
7. Рішення проблем
8. Міжвідомча координація

Приклади застосування. Музеї. (1/4)

- Музей є некомерційним товариством яке може бути засноване як одним засновником (держава, громада) так і кількома (вкл. з публічними та комерційними інституціями - університет, підприємство, компанія).
- Метою діяльності нової є створення суспільного блага, музей може мати прибуток, але реінвестує його в розвиток.
- На конкурс подається директор зі стратегією на 5 років.
- Стратегія має передбачати фінансування з різних джерел і на різних рівнях: враховувати базове, інституційне, програмне і проєктне фінансування, фандрейзингову програму.
- Наглядова рада затверджує стратегію, рекомендує підписання контракту з власником, затверджує зміни і щорічні звіти.
- Стратегія і щорічна звітність є публічними (реєстр).
- Система оцінювання враховує кількісні та якісні показники (н-д ISO 21246).

Приклади застосування. Музеї. (2/4)

- Базове фінансування з бюджету засновника - фінансування майна, комунальних платежів, адміністрування, збереження, базових послуг
- Інституційне фінансування - гранти відповідно до стратегії
- Програмне фінансування - гранти на імплементацію державних і регіональних, місцевих програм.
- Проєктне фінансування з різних джерел - грантові програми УКФ, УФКС, ін.
- Фінансування від меценатів, благодійних фондів, філантропічних програм, залучення спонсорів під проєкти та програми
- Підприємницька діяльність: власна продукція, продаж сувенірної продукції, заклади харчування, оренда, платні події, експертні послуги тощо.
    - самостійне визначення цін на товари та послуги;
    - можливість продажу товарів, взятих на реалізацію або отриманих в дарунок;
    - отримання роялті за використання творів чи їх цифрових копій від іноземних інституцій, інші послуги, в тому числі в іноземній валюті;

Приклади застосування. Музеї. (3/4)

- **Національні музеї.** Базове фінансування управління, утримання будівлі і колекції, базового набору послуг з державного бюджету. Наявність наглядової ради. Внесення до стратегічної інфраструктури.
- **Обласні/міські музеї**. Базове фінансування управління, утримання будівлі і колекції, базового набору послуг з місцевого бюджету. Наявність наглядової ради
- **Музеї менше 10.000 тис.** (наприклад) **одиниць збереження** не потребують наявності наглядових рад. На місцевому рівні може бути утворена місцева наглядова рада музеїв (куди входять представники обласних і міських музеїв регіону, місцева влада, меценати). Інституційні гранти з державного і обласного бюджету на управління, майно, збереження колекції. За відсутності коштів - об’єднання колекцій.

Приклади застосування. Музеї. (4/4)

- Міжвідомча координаційна рада з координації політики
  - МКСК, МОН, НАНУ тощо - музеї різного відомчого підпорядкування (зміна у випадку перетворення цих музеїв на нову ОПФ та набуття статусу інституції культури)
- Агентство підтримки культури
  - Планує і фінансує базову функцію збереження музейного фонду: збереження майна (фондосховища, депозитарії), евакуація
- Агенція культурної спадщини
  - Підрозділи - рухома спадщина, нерухома спадщина, нематеріальна спадщина
- Інспекція культурної спадщини
- Український фонд культурної спадщини
  - Консервація/стабілізація/реставрація
  - (Потенційно) Цифровізація, розвиток компетентностей.
- Національна музейна платформа
  - Пропозиції політику розвитку музейної мережі
  - Сприяє обміну даними, експонатами, проєктами
  - Дорадчим органом для формування державних програм
  - Визначає статус “національний музей”

Приклади застосування. Незалежні театри. (1/4)

Ключові проблеми:

- Невидимість на рівні культурних політик
- Відсутність інституційного та базового фінансування
- Відсутність доступу до інфраструктури
- Відносно недовгий час функціонування через обмеження зазначені вище

Переваги та сильні сторони:

- Наявність гнучких фінансових моделей
- Гнучкість, швидка адаптація
- Втілення експериментів, інноваційних підходів
- Створюють продукти для міжнародної презентації та культурної дипломатії (незалежні створюють більше таких продуктів, ніж наявні державні театри)
- Інтегрованість в міжнародні процеси

Приклади застосування. Незалежні театри. (2/4)

- Задля доступу до фінансування незалежні театри **вноситимуть дані про себе до реєстру**, що зробить сектор більш видимим, сприятиме формуванню аналітики та рішень на основі даних. Збільшиться кількість незалежних театрів, які мають одну з юридичних форм (**легалізація**).
- Доступ до інституційного та проєктного фінансування розширить **доступ до фінансування**. Конкурентність такого фінансування також позитивно вплине на ефективність використання коштів всіма гравцями.
- Збільшиться **доступ до наявної публічної інфраструктури** та ефективність її використання. З'являтимуться **нові простори**, які відповідатимуть вимогам незалежних театрів.
- Прозорість, потенціал до впливу та **наявність стратегії** стають передумовами для отримання інституційних та проєктних коштів, що обумовлюватиме пропрацювання цих аспектів незалежними театрами, що в цілому позитивно вплине на спроможність сектору.

Приклади застосування. Незалежні театри. (3/4)

- Заохочення нових моделей взаємодії сприятиме **розгерметизації**, підтримці взаємодії різних секторів, збільшення кількості співпраці представників різних секторів.
- Залучення компетенцій незалежних театрів в роботу інших інституцій, які можуть бути на конкурсній основі **операторами діяльності.**
- Сприятиме **появі мережі,** або посиленню наявних, мереж та об'єднань, які сприятимуть окресленню сектору, професіоналізації, організованому лобіюванню потреб та інтересів.

Приклади застосування. Незалежні театри. (4/4)

На що це вплине:

1. Підвищення **різноманітності культурної пропозиції** сприяють розвитку прийняття різноманіття суспільством, критичного мислення, що створює передумови для формування демократичного суспільства
2. Конкурентність, стратегічний план та прозорість стають основним принципом в доступі до фінансування, що довгостроково сприятиме **збільшенню ефективності використання коштів та ефективності роботи гравців.** Що особливо важливо в умовах обмеженості фінансового ресурсу.
3. **Збільшення кількості якісного продукту для міжнародної презентації** та культурної дипломатії
4. **Переорієнтація** наявного ресурсу в сторону більш **гнучких та інноваційних** організацій підтримуватиме культуру експерименту та сприятиме формуванню образу сучасної держави.

Приклади застосування. Креативні індустрії. (1/2)

Які проблеми може вирішити реформа:

- Креативні хаби:
  - Відсутність зрозумілих форматів доступу до муніципальної інфраструктури.
  - Відсутність платформ для знайомства та співпраці власників об’єктів з незалежними креативними середовищами.
  - Енергоефективність, інклюзивність, травмочутливість та безпека є критичними вимогами нового часу до переосмислення інфраструктури.
  - Відсутність програм фінансування, що підтримують розвиток інфраструктури.
  - Культура win-win, синергій і гри в довгу відсутня як усталена практика в суспільстві. Як наслідок, моделі державно-приватного партнерства є непривабливими.
  - Секторальні спільноти в КІ доволі герметичні, бракує інфраструктури та програм і перетину для різних спільнот, де є високий потенціал створення доданої вартості.
- Музичний бізнес:
  - Брак концертних залів різної місткості та якості навіть у великих містах.
- Дизайн:
  - Обмежений доступ до майстерень для предметних дизайнерів, яким потрібні виробничі площі; брак доступних офісних приміщень поряд із майстернями.

Приклади застосування. Креативні індустрії. (2/2)

Які позитивні наслідки може мати реформа:

- Для креативних індустрій відкриється **доступ до державних та комунальних просторів на справедливих та прозорих умовах**
- Посилиться **синергія** державного та незалежного секторів
- Незалежні креативні середовища відчують **приналежність до культурних процесів** на рівні держави

Структура реформи v.1.2.

Ключові проблеми
Філософія реформи
Дизайн системи
Приклади застосування
Дорожня карта

6. Відкриті питання
7. Рішення проблем
8. Міжвідомча координація

Дорожня карта

Дорожня карта - поступовий перехід, враховувати спротив населення закриттю закладів, пілоти (пілотування деклаплінгу, моделі фінансування, доступ до інфраструктури).

1) **Підготовчий етап**
   Створення координаційної групи реформи (аналітика, управління, координація з іншими реформами (освіта, спорт, медицина)
   Узгодження цілей реформи
1) **Розробка і впровадження політик**
   Оцінка економічної ефективності завдань і заходів
   Оновлення законодавства - етап 1 (лібералізація, конкурс на управління майном та діяльність, критерії для утворення НР, затвердження примірних штатних розписів, положень про закупівлі тощо)
   Запуск пілотних проєктів (стратегії, конкурси, укрупнення)
1) **Реалізація**
   Масштабування успішних пілотів (впровадження KPI, програмне фінансування)
   Розвиток спроможності управлінців (діючі, потенційні)
   Впровадження спеціального статусу для національних інституцій
1) **Оцінка ефективності і коригування політик.**

Координаційна група реформи

- Структура за фінансування міжнародної технічної допомоги (Recovery and Reform Support Team (RST)/інше
- Мета - забезпечити ефективне стратегічне управління, координацію та аналітичний супровід
- Завдання:
  1) Аналітика та стратегічне планування. Проведення оцінки потреб, ризиків, впливу на суміжні галузі.
  2) Управління реформою. Моніторинг реалізації.
  3) Координація між секторами Встановлення каналів взаємодії з міністерствами/агентствами, відповідальними за освіту, спорт, медицину.
  4) Інституційна підтримка. Розробка пропозицій законодавства. Супровід створення або адаптації відповідних структур у центральних/місцевих органах влади.
  5) Комунікація та залучення стейкхолдерів. Взаємодія з громадянським суспільством, експертним середовищем, партнерами. Забезпечення відкритості та прозорості процесу реформи.
- Очікувані результати:
  1) Розроблено інтегровану стратегію та план впровадження реформи.
  2) Встановлено сталі механізми координації з іншими секторами.
  3) Забезпечено системний моніторинг і звітність.
  4) Забезпечено комунікацію та підтримку реформи на всіх рівнях.

Структура реформи v.1.2.

- Ключові проблеми
- Філософія реформи
- Дизайн системи
- Приклади застосування
- Дорожня карта
- Відкриті питання

7. Рішення проблем
8. Міжвідомча координація

Відкриті питання

- Принципи визначення базового фінансування
- Оцінка загального обсягу інституційного фінансування
- Баланс інтересів під час розведення (decoupling) або формування експлуатаційний організацій
- Критерії рівного доступу до інфраструктури
- Формування ринкових цін на фахівців (замість тарифних сіток)
- ....

Структура реформи v.1.2.

Ключові проблеми
Філософія реформи
Дизайн системи
Приклади застосування
Дорожня карта
Відкриті питання
Рішення проблем

8. Міжвідомча координація

Ключові проблеми - рішення. (1/4)

Погляд людей у сфері (1)

1. Брак управлінської свободи у формуванні команд, розпорядженні коштами тощо.
    - Нова ОПФ - даємо свободу керівникам формувати команди (власні штатні розписи), розподіляти бюджет
    - Фінансування - даємо ширші можливості (типи фінансування), базове та інституційне. Фінансування не прив’язане до типових штатних розписів та бюджетів.
2. Низька оплата праці, відсутність підтримки (недержавні).
    - Ширший доступ до фінансових інструментів на конкурсних засадах відкритого доступу (особливо для грантів інституційної підтримки).
3. Брак можливостей для підвищення кваліфікації: відсутні ресурси на стажування, обміну досвідом.
4. Радянські принципи доступу до фінансування (утримання закладів).
    - Інша модель фінансування.

Ключові проблеми - рішення. (2/4)

Погляд людей у сфері (2)

5. Немає відкритого доступу до публічної інфраструктури для недержавних організацій (нерівні умови).
Недостатня ефективність та доступність інструментів підтримки та фінансування операторів культури
   - Реформа заохочує інституції культури заробляти (менше базове фінансування, конкурсні засади за гранти інституційної підтримки - і не факт, що отримаєте) - оренда стає привабливим механізмом (оренда з цільовим призначенням).
   - Рівноцінні гравці сектору - гранти інституційної підтримки доступні до незалежного сектору
   - Регулювання - зобов'язання мати та оприлюднення критеріїв доступу до інфраструктури (частково платний, комерційний), конкурсні засади доступу, фінансування має вкладатися у бюджети проєктів
   - Можливість моделі декаплінгу - оператор майна та інституції культури (резиденти та зовнішні) - прозорість доступу, конкурсні умови. Але в інституціях національного рівня може бути мало місць.
6. Інфраструктура "для своїх".
7. Сприйняття як розваги та "дешевості" культури.
   - програмний метод фінансування базове програмне фінансування буде скероване на актуальні запити; самостійність прийняття рішень в межах загальних правил (субсидіарність)
8. Брак кадрів (грантрайтери, комунікаційники тощо).

Ключові проблеми - рішення. (3/4)

Погляд громадян

1. Втрата доступу до будь-яких просторів культури (немає куди піти в громаді).
    - Уможливлення нових форм та форматів культурної діяльності.
    - Регулювання доступу до культурних послуг та доступу до культурної інфраструктури.
    - Можливість діяльності інституції культури у приватному приміщенні
2. Неактуальність культурної пропозиції. Нав’язаний доступ до певних культурних послуг та продуктів - обмежена пропозиція.
    - Запровадження нової моделі фінансування, яка побудована на конкурентності продукту - припинення фінансування неактуального продукту; програмний метод фінансування
    - Регулювання доступу до культурних послуг та доступу до культурної інфраструктури.
    - Можливість діяльності інституції культури у приватному приміщенні
3. Немає розуміння куди йдуть гроші (платимо, але дотаційні).
    - Інституційна прозорість та підзвітність

Ключові проблеми - рішення. (3/4)

Погляд держави та громад

1. Радянська система управління - легкість апропріації під час окупації територій.
    - Реформа передбачає “відкриття ринку” для операторів культури будь-якої форми власності
    - Складніша система фінансування не закладу, а його діяльності
    - Нові принципи мережі інституцій культури та креативних індустрій.
2. Неспроможність утримання закладів в т.ч відповідно до сучасних вимог (інклюзія, укриття, низькі темпи цифровізації колекцій тощо)
    - Впровадження системи фінансування не закладу, а його діяльності
    - Програмний метод фінансування
3. Фрустрація від непопулярних рішень (закриття закладів, скорочення фінансування, незадоволення громадян).
4. Оцінка ефективності витрачання публічних коштів. - наявність логіко-структурних матриць у дусі ЄС; звітність за стратегіями
5. Розмита відповідальність за управління (хто має евакуювати, хто відповідає за бібліотеку) - вигідно не нести відповідальність.
6. Брак спеціалістів із сучасними компетенціями.
7. Привласнення спадщини РФ: домінування російського наративу в міжнародному дискурсі.
    - Програмний метод фінансування

Ключові проблеми - рішення. (4/4)

Погляд бізнесу

1. [креативні бізнеси] Відчуття неприналежності до системи і бажання відмежованості (не зв'язуватися з державою чи громадою).
    - Реформа передбачає "відкриття ринку" для операторів культури будь-якої форми власності - можливість бюджетного фінансування через конкурси та програми для приватних ініціатив
    - Заохочення нових моделей інституційної взаємодії (укрупнення адміністративних і технічних організацій, створення експлуатаційних організацій, можливість діяльності інституції культури у приватному приміщенні)
    - Інституційна прозорість і підзвітність
    - Нові принципи мережі інституцій культури та креативних індустрій.
2. [бізнес загалом] Немає факторів мотивації долучатися до підтримки сфери.
3. [бізнес загалом] Споживацьке ставлення до бізнесу з боку сфери (виключно як кошти без впливу на рішення).
    - Нова ОПФ передбачає можливість утворення наглядових рад при культурних інституціях - можливість бути залученим у формування програми інституції
    - Можливість діяльності інституції культури у приватному приміщенні

Структура реформи v.1.2.

Ключові проблеми
Філософія реформи
Дизайн системи
Приклади застосування
Дорожня карта
Відкриті питання
Рішення проблем
Міжвідомча координація

Компоненти реформи

1. ОПФ.
2. ІНСТИТУЦІЙНА ПРОЗОРІСТЬ.
3. ФІНАНСУВАННЯ.
4. МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ.
5. СТАТУСИ.
6. РЕГУЛЮВАННЯ ДОСТУПУ.
7. МЕРЕЖА ІНСТИТУЦІЙ.
8. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ.
9. ПІДТРИМКА ТРАНСФОРМАЦІЇ.

FB RES-POL

Матеріали проєкту

Дякуємо за увагу!

Володимир Воробей

067 670 0106
vv@ppv.net.ua
fb.com/vorobey
linkedin.com/in/vorobey

Ярина Заяць

063 631 4226
yz@ppv.net.ua
fb.com/zayatsyaryna
linkedin.com/in/yaryna-zayats

Долучайтесь до розробки політик

https://www.facebook.com/respol.project